

## DIE ARBEITSPLATZBESCHREIBUNG IM ANGESTELLTENBEREICH



von Josef W. Wohinz , WIV

Geboren 1943, Studium und Abschluß des Wirtschaftsingenieurwesens - Maschinenbau, Promotion und Habilitation für das Fach "Betriebswirtschaftslehre" an der TU Graz. Derzeit Leiter der Abteilung T. E. O. (Technical Efficiency and Organisation) im Philips Bauelementewerk Klagenfurt.

### 1) Einleitung

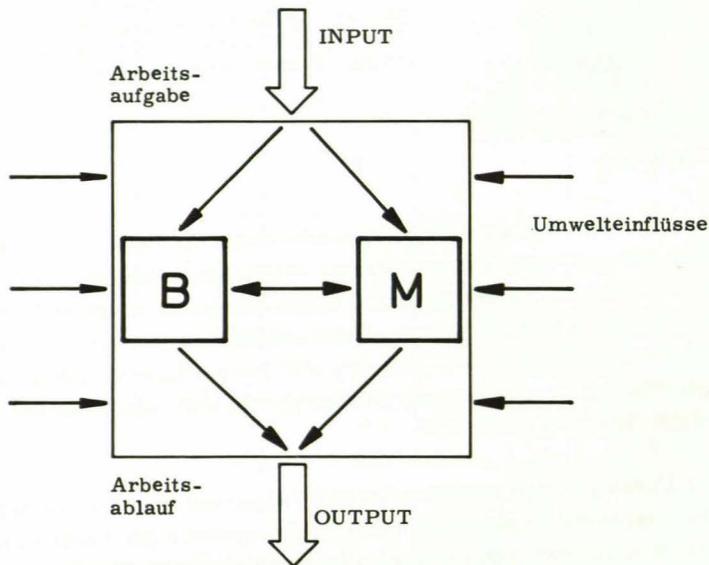
Jeder Betrieb beinhaltet als Makro-Arbeitssystem Menschen und Betriebsmittel als wichtigste Systemelemente (sozio-technisches System). Im Rahmen der Zielsetzung des Industrial Engineering nach wirtschaftlicher und humaner Gestaltung der Arbeit kommt gerade dem letzteren Bereich immer stärkere Bedeutung zu. Job enlargement, job enrichment, job satisfaction, group working, organisational metamorphosis udgl. sind Schlagworte, die beinahe täglich zu hören sind.

Allen Überlegungen gemeinsam ist der Tatbestand, daß bei zumindest gleichbleibender Produktivität eines Arbeitssystems das Verhältnis zwischen Mitarbeitern, Organisation und Betriebsmitteln möglichst spannungsfrei gestaltet werden soll. Notwendige Voraussetzung für dieses Bemühen zur Verbesserung vorhandener Situationen stellt eine exakte Kenntnis der zugrundeliegenden Sachverhalte dar. Die dafür wesentlichen Informationen können mit Hilfe von Arbeitsplatzbeschreibungen erhoben und in einer entsprechenden Datenbank zusammengestellt werden. Grundsätzlich gilt dies für Tätigkeiten im direkten und indirekten Produktionsbereich gleichermaßen. Unterschiedlichkeiten ergeben sich aber aus der schwerpunktmäßigen Ausprägung bestimmter Wesensmerkmale, was für eine getrennte Behandlung spricht. Außerdem erscheint der Bereich der direkten Produktionssphäre bisher vergleichsweise stärker analysiert; im folgenden wird daher der Einsatz der Arbeitsplatzbeschreibung und der darauf aufbauenden Methoden

im Angestelltenbereich (exklusive der Facharbeiter im Angestelltenverhältnis) exemplikativ für die indirekt-produktive Betriebs-sphäre beleuchtet.

## 2) Die Durchführung der Arbeitsplatzbeschreibung

In Weiterführung der eingangs erwähnten Systembetrachtung ist nach REFA<sup>x)</sup> jeder Arbeitsplatz als System durch die Elemente Arbeitsaufgabe, Input, Mensch, Betriebsmittel, Arbeitsablauf, Umwelteinflüsse und Output gekennzeichnet (Abb. 1).



M..... Mensch (Arbeitsplatzinhaber)

B..... Betriebsmittel (Einrichtungen, Vorschriften...)

Abb. 1: Der Arbeitsplatz als soziotechnisches System von Input - Output - Beziehungen

x) REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen, München 1971, S. 68.

Diese Struktur von Input-Output-Beziehungen bestimmt damit auch die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen. In ihnen sollen die einem Arbeitssystem zugrundeliegenden Elemente und deren Beziehungen zueinander wenn möglich quantitativ festgehalten und qualitativ beschrieben werden.

Da eine Arbeitsplatzbeschreibung nie Selbstzweck sein kann, ihre Bedeutung vielmehr aus den daraus abgeleiteten Methoden und Zielsetzungen resultiert, ist diese Informations- und Datenerhebung möglichst umfassend durchzuführen. Neben allgemeinen Angaben und der eigentlichen Beschreibung der Tätigkeiten sind auch die Einordnung in die bestehende Organisation sowie das durch den Arbeitsinhalt geforderte Fachkönnen von Bedeutung. Es ergeben sich damit zumindest vier relevante Inhaltsteile des Beschreibungsformulars (Abb. 2).

Die Abfassung der Beschreibung und Erhebung der Daten kann in verschiedener Weise gestaltet werden:

- Durch den Arbeitsplatzinhaber selbst unter Beratung durch einen damit befaßten Stabsfunktionär
- durch den Vorgesetzten unter Beratung durch einen damit befaßten Stabsfunktionär
- durch einen Arbeitsplatzanalytiker, der entweder betriebsinterner Stabsfunktionär oder externer Berater sein kann.

Neben dem Ausfüllen des Arbeitsplatzbeschreibungsformulars ist die Führung eines persönlichen Gespräches mit dem Arbeitsplatzinhaber unerlässlich, um eine möglichst umfassende Information zu gewährleisten.

Für jede der drei erwähnten Vorgangsweisen können Vor- bzw. Nachteile angeführt werden. Die vorliegende Analyse stützt sich auf eine Beschreibung von etwa 200 Angestelltenarbeitsplätzen (in einem Betrieb mit rund 1000 Mitarbeitern) nach der erstgenannten Methode. Sie wurde einerseits aus Zeit- und Kostengründen und andererseits im Hinblick auf die Einleitung eines allgemeinen Organisationsentwicklungsprozesses gewählt. Allfällige Schwächen aufgrund subjektiver Betrachtungsweise des Arbeitsplatzinhabers wurden durch gezielte Rücksprachen mit den Vorgesetzten möglichst ausgeschaltet.

Arbeitsplatzbeschreibung im Angestelltenbereich		
Teil 1	Allgemeine Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzinhaber (Name, Pers., Nr., Bereich)</li> <li>• Funktion = Arbeitsplatzbez., (konkrete Angabe)</li> <li>• Zusammenfassung der Aufgaben (aus Teil 4)</li> <li>• Bedeutung des Aufgabengebietes (Ziel bzw. Ergebnis)</li> <li>• Damit verbundene Befugnis (Berechtigungen)</li> </ul>
Teil 2	Einordnen in Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeichnung des Fach- bzw. Disziplinarvorgesetzten</li> <li>• Direkt unterstellte Mitarbeiter (Ang., Arb., Lehlr.)</li> <li>• Art und Frequenz der Aufgabenst. (p. Mitarb. kat.)</li> <li>• Art und Frequenz der Kontrolle (p. Mitarb. kat.)</li> <li>• Notwendige interne und externe geschäftl. Kontakte</li> </ul>
Teil 3	Erforderliches Fachkönnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung (vorausgesetzte Schulbildung)</li> <li>• Berufserfahrung (allgem. und betriebsspezifisch)</li> <li>• Spezielle Kenntnisse (zusätzliche Teilkenntnisse)</li> </ul>
Teil 4	Beschreibung d. Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input (Inhalt u. Herkunft von Aufg., Informat.)</li> <li>• Behandlung am Arbeitsplatz (Tätigkeiten)</li> <li>• Hilfsmittel am Arbeitsplatz (Einricht., Vorschrift.)</li> <li>• Output (Inhalt und Richtung v. Auftr., Informat.)</li> </ul>

Abb. 2: Die relevanten Inhaltsteile eines Formulars zur Arbeitsplatzbeschreibung

### 3) Die Ableitung darauf aufbauender Zielsetzungen

Die Arbeitsplatzbeschreibung bildet die Grundlage für die Anwendung verschiedener Methoden, die ihrerseits unterschiedliche Zielsetzungen zum Inhalt haben. Unmittelbar verbunden damit ist in der Regel die Arbeitsplatzbewertung (besser: Anforderungsermittlung). Daneben sind die Ausarbeitung betrieblicher Kennzahlen für ein wirksames Informationssystem sowie die Organisationsentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung zu nennen (Abb. 3).

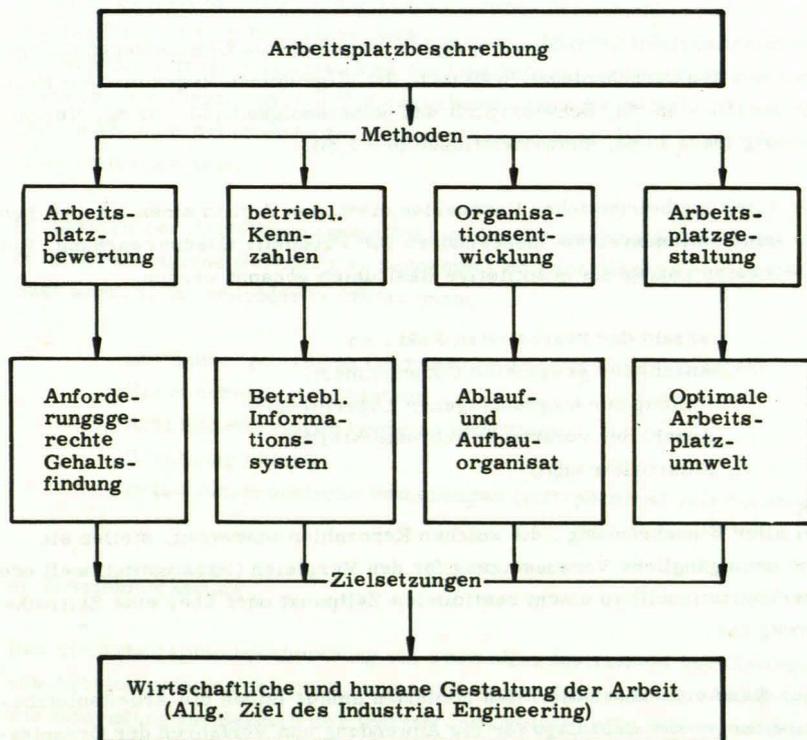


Abb. 3: Die aus der Arbeitsplatzbeschreibung abgeleiteten Methoden und Zielsetzungen

Die Anforderungsermittlung ist durch die Zielsetzung der anforderungsgerechten Gehaltsfindung bestimmt. In Anlehnung an allgemeingültige Grundsätze geht es um die Bewertung der Angestelltenarbeitsplätze nach folgenden Anforderungshauptgruppen:

- Fachkönnen (Ausbildung und Erfahrung)
- Schwierigkeit und Selbständigkeit
- Finanzielle Verantwortung
- Verantwortung für Kontaktpflege
- Verantwortung für Überwachung
- Umwelteinflüsse

Die den einzelnen Anforderungsgruppen zugeordneten Gewichtungen differieren nach den verschiedenen Systemen. Im allgemeinen liegen sie bei: Fachkönnen (30 - 35 %), Schwierigkeit und Selbständigkeit (30 - 35 %), Verantwortung (25 - 35 %), Umwelteinflüsse (0 - 5 %).

Die Ableitung betrieblicher Kennzahlen dient zum Aufbau eines entsprechenden Informationssystems insbesondere zur Produktivitätsüberwachung. Beispielsweise können als quantitative Basisdaten genannt werden:

- Anzahl der bearbeiteten Fakturen
- Anzahl der gewarteten Codenummern
- Umfang der umgeschlagenen Lagermengen
- Anzahl der verantwortlich unterstellten Mitarbeiter udgl.

Bei aller Einschränkung, die solchen Kennzahlen innewohnt, stellen sie eine unumgängliche Voraussetzung für den Vergleich (intrainstitutionell oder interinstitutionell) zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über eine Zeitreihe hinweg dar.

Über diese eher konventionellen Methoden hinaus bilden die Arbeitsplatzbeschreibungen die Grundlage für die Anwendung von Verfahren der Organisationsentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung.

Im Sinne der Motivationstheorie von Herzberg<sup>x)</sup> beeinflusst die Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation den Arbeitsinhalt und mit ihm die motivationsfördernden Einflußfaktoren:

- Erfolg (achievement)
- Anerkennung (recognition)
- Aufgabe (the work itself)
- Verantwortung (responsibility)
- Beförderung (advancement)

In der Organisationsentwicklung kommen damit der Ablauf-, Ausbildungs- und Laufbahnplanung besondere Bedeutung zu. Relevante Beurteilungskriterien können dabei beispielsweise die Geschwindigkeit des Entscheidungsablaufes, die Flexibilität bei Auftragsänderungen, die Mitarbeiterbetroffenheit durch neue Arbeitsinhalte und Zuordnungen sowie die Kapazitäts- und Kostensituation sein.

Im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung sollen die aus der Arbeitsumgebung resultierenden (von Herzberg so benannten) Hygienefaktoren positiv beeinflusst werden. Im besonderen zählen dazu:

- Betriebsorganisation (company policy and administration)
- Überwachung (supervision)
- Arbeitsbedingungen (working conditions)
- Bezahlung (salary)
- zwischenmenschliche Beziehungen (interpersonal relationships)

#### 4) Zusammenfassung

Daß die Arbeitsplatzbeschreibung ein wertvolles Instrument zur Gestaltung von Arbeitssystemen darstellt, erscheint unmittelbar evident. Am Beispiel der Anwendung im Bereich der indirekt-produktiven Mitarbeiter werden die darauf aufbauenden Methoden und Zielsetzungen beleuchtet. Neben der An-

---

x) Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.: Motivation to work, New York 1959 (Sixth Printing 1967)

forderungsermittlung und der Ableitung betrieblicher Kennzahlen sind insbesondere die Organisationsentwicklung und Gestaltung der Arbeitsumwelt zu nennen. Damit wird die Arbeitsplatzbeschreibung zur grundlegenden Einzelphase in der Abwicklung eines derartigen Gesamtprojektes (Abb. 4).

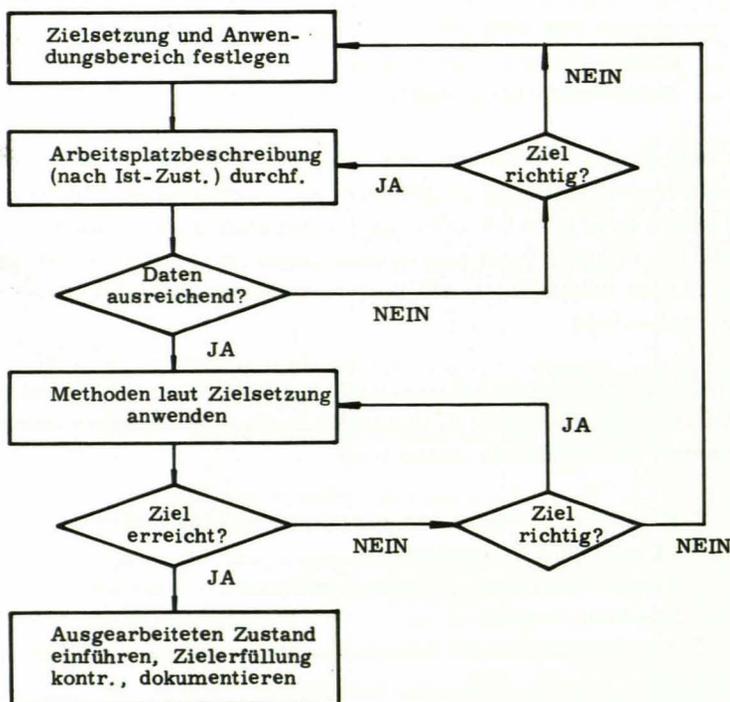


Abb. 4: Die Arbeitsplatzbeschreibung als Einzelphase innerhalb eines Gesamtprojektes

Aufgrund von Zielsetzung und Datenbeschaffung erhält somit nach der Methoden-anwendung die Einführung und Dokumentation des ausgearbeiteten Soll-Zustandes (in Form von Funktionsbeschreibungen) besonderes Gewicht. Erst die Bearbeitung dieser Folgebereiche bildet die Gewähr dafür, daß die Arbeitsplatzbeschreibung, deren Erstellung und Wartung doch einigen Einsatz erfordert, nicht Selbstzweck bleibt, sondern einen wertvollen Baustein in der wirtschaftlichen und humanen Gestaltung der Arbeit ergibt.